



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STAVEBNÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

**MOTIVACE A PRÁCE S LIDMI VE STAVEBNÍCH
FIRMÁCH NA UKRAJINĚ**

MOTIVATION AND WORK WITH PERSONNEL IN CONSTRUCTION COMPANIES
IN UKRAINE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Tetiana Chernova

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.

BRNO 2021



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STAVEBNÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

**MOTIVACE A PRÁCE S LIDMI VE STAVEBNÍCH
FIRMÁCH NA UKRAJINĚ**

MOTIVATION AND WORK WITH PERSONNEL IN CONSTRUCTION COMPANIES
IN UKRAINE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

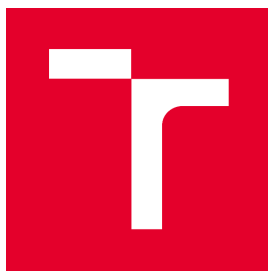
Tetiana Chernova

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.

BRNO 2021



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

FAKULTA STAVEBNÍ

| | |
|--------------------------------|---|
| Studijní program | B3607 Stavební inženýrství |
| Typ studijního programu | Bakalářský studijní program s prezenční formou studia |
| Studijní obor | 3607R038 Management stavebnictví |
| Pracoviště | Ústav stavební ekonomiky a řízení |

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

| | |
|------------------------|--|
| Student | Tetiana Chernova |
| Název | Motivace a práce s lidmi ve stavebních firmách na Ukrajině |
| Vedoucí práce | PhDr. Dana Linkeschová, CSc. |
| Datum zadání | 30. 11. 2020 |
| Datum odevzdání | 28. 5. 2021 |

V Brně dne 30. 11. 2020

doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu

prof. Ing. Miroslav Bajer, CSc.
Děkan Fakulty stavební VUT

PODKLADY A LITERATURA

Linkeschová, D.: K otázkám managementu ve stavebnictví

- Muhlfeit, J. a Costi, M.: Pozitivní leader
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů
- Veber, J.: Management
- Konečný, Wagnerová: Management v praxi
- Vodáček, Vodáčková: Management
- Stýblo, J.: Moderní personalistika
- Časopisy: Moderní řízení, HRM, HN a další

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ

Cílem práce je nejprve teoreticky vymezit téma Motivace a práce s lidmi ve stavebních firmách na Ukrajině. V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavebnictví.

Rámcová osnova zadání:

1. Úvod, zvolený cíl práce
2. Teoretická část
 - zvláštnosti a význam manažerské práce
 - motivace a práce s lidmi ve stavebních firmách
 - specifika stavebnictví na Ukrajině
3. Empirická část
 - pracovní hypotézy k otázkám motivace a práce s lidmi ve stavebních firmách na Ukrajině
 - tvorba dotazníku a charakteristika zvoleného souboru
 - analýza empirického šetření
4. Dílčí závěry a doporučení
5. Závěr

Požadovaným výstupem je zpracování studie na dané téma.

STRUKTURA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část závěrečné práce zpracovaná podle platné Směrnice VUT "Úprava, odevzdávání a zveřejňování závěrečných prací" a platné Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání a zveřejňování závěrečných prací na FAST VUT" (povinná součást závěrečné práce).
2. Přílohy textové části závěrečné práce zpracované podle platné Směrnice VUT "Úprava, odevzdávání, a zveřejňování závěrečných prací" a platné Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání a zveřejňování závěrečných prací na FAST VUT" (nepovinná součást závěrečné práce v případě, že přílohy nejsou součástí textové části závěrečné práce, ale textovou část doplňují).

PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Vedoucí bakalářské práce

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na téma „Motivace a práce s lidmi ve stavebních firmách na Ukrajině.“ a zabývá se průzkumem v oblasti motivace pracovníků. Cílem této práce je analyzovat situaci v ukrajinských stavebních firmách. V praktické části budou zvoleny tři výzkumné otázky, které budou na základě dotazníkového šetření ověřeny a vyhodnoceny. V závěru práce budou vyvozeny výsledky a doporučení z odvedené práce.

KLÍČOVÁ SLOVA

Stavební podnik, Ukrajina, motivace, manažer, management, stavebnictví

ABSTRACT

My bachelor's thesis is focused on the topic "Motivation and work with personnel in construction companies in Ukraine" and is engaged in research in the field of employee motivation. The purpose of this thesis is to analyze the situation in Ukrainian construction companies. In the practical part of the survey, I want to verify and and evaluate three selected research questions. At the end of the work, based on the research, the results and recommendations about the work performed are derived.

KEYWORDS

Construction company, Ukraine, motivation, manager, management, construction

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

Tetiana Chernova *Motivace a práce s lidmi ve stavebních firmách na Ukrajině*. Brno, 2021. 50 s., 5 s. příl. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

PROHLÁŠENÍ O SHODĚ LISTINNÉ A ELEKTRONICKÉ FORMY ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Prohlašuji, že elektronická forma odevzdané bakalářské práce s názvem *Motivace a práce s lidmi ve stavebních firmách na Ukrajině* je shodná s odevzdanou listinnou formou.

V Brně dne 27. 5. 2021

Tetiana Chernova
autor práce

PROHLÁŠENÍ O PŮVODNOSTI ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci s názvem *Motivace a práce s lidmi ve stavebních firmách na Ukrajině* zpracoval(a) samostatně a že jsem uvedl(a) všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 27. 5. 2021

Tetiana Chernova
autor práce

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji paní PhDr. Daně Linkeschové, CSc. za podnětné rady, odborné vedení a konzultace při zpracování této bakalářské práce. Dále děkuji stavebním firmám za spolupráci.

V Brně dne 27. 5. 2021

Tetiana Chernova
autor práce

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| 1. Úvod | 10 |
| 2. Teoretická část | 11 |
| 2.1. Základní pojmy a jejich definice | 11 |
| 2.1.1 Rozdíl mezi motivací ze stimulací. | 11 |
| 2.1.2 Charakteristika základních teorií motivace a stimulace zaměstnanců | 12 |
| 2.1.3 Hlavní úkoly motivace a stimulace: | 12 |
| 2.2 Motivace a práce s lidmi ve stavebních firmách | 12 |
| 2.2.1. Role a význam personální motivace | 13 |
| 2.2.2 Metody finanční a nefinanční stimulace personálu ve stavebních firmách. | 13 |
| 2.3 Zvláštnosti a význam manažerské práce | 14 |
| 2.3.1 Struktura manažerské činnosti | 14 |
| 2.3.2 Pozice manažera a jeho povinnosti | 15 |
| 2.5 Specifika stavebnictví na Ukrajině | 16 |
| 2.5.1 Výhody a nevýhody zděných, panelových a monolitických domů na Ukrajině. | 17 |
| 3. Praktická část | 20 |
| 3.1 Výzkumné otázky | 20 |
| 3.2 Dotazníkové šetření | 20 |
| 3.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření | 21 |
| 3.4 Řízený rozhovor | 41 |
| 4. Dílčí závěry a doporučení | 42 |
| 4.1 Ověření výzkumných otázek | 42 |
| 4.2 Shrnutí výsledků a doporučení | 43 |
| 5. Závěr | 45 |
| 6. Seznam použité literatury | 46 |
| 7. Seznam grafů | 47 |
| 8. Seznam tabulek | 48 |
| 9. Seznam příloh | 49 |

1. Úvod

Úspěch stavební společnosti je určován rozhodnutími a kvalitou výkonu povinností. Proto je nezbytné řídit motivaci zaměstnanců společnosti. Ve většině případů má vedení společnosti velké množství nástrojů, kterými lze ovlivnit motivaci zaměstnanců. Současná praxe personálního řízení však ukazuje, že ne všechny ukrajinské společnosti jsou ve své práci schopny vyhodnotit a používat tak efektivní nástroj řízení, jako je motivace.

Tato práce s názvem „Motivace a práce s lidmi ve stavebních firmách na Ukrajině“ se zabývá průzkumem v oblasti motivace pracovníků ve firmách se stavebním zaměřením ve větších městech Ukrajiny (Kyjev, Oděsa, Mykolaiv). Především je zaměřena na motivační nástroje, ohodnocení cílů a odměny ve firmách.

Toto téma je relevantní přinejmenším proto, že výsledky výrobní činnosti podniku, a tedy i jeho zisk, závisí na zaměstnancích. Můžeme tedy dojít k závěru, že normální rozvoj organizace není možný bez kvalitních motivačních nástrojů. To je důvod, proč jsem si vybrala dané téma.

Cílem práce je nejprve teoreticky vymezit téma „Motivace a práce s lidmi ve stavebních firmách na Ukrajině“. V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavebnictví. Pro splnění zadaného cíle potřebuji určit role personální motivace v úspěšném rozvoji stavební společnosti.

V teoretické části budou popsány základní pojmy týkající se motivace. Budou uvedeny také teoretické aspekty motivace zaměstnanců ve stavebních firmách.

V praktické části budou zvoleny 3 výzkumné otázky, s jejichž pomocí bude vytvořen dotazník. Tento dotazník bude rozeslán do ukrajinských firem se stavebním zaměřením. Ze získaných odpovědí bude možné vyvrátit nebo potvrdit zadané otázky. Řízený rozhovor v ruštině je uveden v přílohách. V závěru práce budou vyvozeny výsledky z odvedené práce a doporučení pro motivaci a práci s lidmi ve stavebních podnicích.

2. Teoretická část

2.1. Základní pojmy a jejich definice

Prostřednictvím této kapitoly bych ráda definovala základní pojmy z oblasti managementu.

Podnik vystupuje jako organizačně ucelená jednotka. Výsledkem jeho činnosti je dodání stavebních prací, kde hlavní roli hraje smluvní cena, která se utváří na základě nabídkového rozpočtu.

Stavební firma – jejím posláním je realizace výstavby novostaveb, péče, opravy a rekonstrukce, nebo jejich likvidace.

Vedení (Leadership) se zabývá prvořadou otázkou – CO chceme dokázat? Kam chceme dojít? Co je konečný cíl, ke kterému naše firma směřuje?

Řízení (Management) je již zaměřeno na otázky druhého řádu – JAK to udělat nejlépe? Jak se tam co nejrychleji a nejefektivněji dostanu?

Motivace – proces psychologické povahy, který člověka vybízí, aby jednal za účelem dosažení cílů. Motivaci lze také definovat jako strukturu, systém motivů pro aktivitu a chování subjektu. Je vnitřní nástroj pro aktivaci pracovníků.

Motiv je to, co způsobuje určité jednání člověka.

Stimulace – proces regulačního dopadu na zaměstnance prostřednictvím vnějších faktorů s cílem zvýšit vlastní pracovní činnost. Je vnějším nástrojem pro aktivaci pracovníků.

Stimul – vnější faktor, který vyvolává práci (nátlak, materiální a povzbuzení). [2]

Důležitou roli v personálním řízení hraje motivace. Domnívám se, že hlavním cílem motivačního procesu je co nejlépe využít dostupné pracovní zdroje, což umožní zvýšit celkovou výkonnost a ziskovost podniku.

2.1.1 Rozdíl mezi motivací a stimulací.

Někteří lidé věří, že motivace a stimulace je totožný pojem. To však není pravda a vymezení těchto pojmů pomáhá osobě účinně a rychle dosáhnout svých cílů. Za prvé, motivace a stimulace je proces, který ovlivňuje chování osoby. Za druhé, stimulace je jednodušší způsob, jak přimět člověka jednat. Stimulace se také liší v tom, že funguje "zde a teď". A motivace může mít dlouhodobý účinek. Je aktuální, dokud není potřeba uspokojena.

Motivy jsou individuální na rozdíl od stimulu. Stimulace však může být aplikována na skupinu lidí se společnými zájmy a předpisy. Jedná se o prémie nebo pochvalu v průběhu kolektivní práce.

Ve skutečnosti, mají oba tyto pojmy stejný cíl – zvýšit výkonnost. Například, osoba právě dostala práci a chce získat pozici. To je jeho motivace, vnitřní popud. Zatímco nebyl přijat a je ve zkušební době, je pracovní smlouva podnětem k produktivní práci.

2.1.2 Charakteristika základních teorií motivace a stimulace zaměstnanců

Efektivní řízení není možné bez pochopení motivů a potřeb člověka a správného používání pobídek k práci. Například někteří lidé ve stejných podmínkách pracují se zájmem a potěšením, zatímco jiní jsou nešťastní, nebo aby dosáhli dobrého výsledku, je třeba jednu osobu pochválit a druhé zaplatit více. Proto se objevují otázky, co člověka motivuje, co ho vede k aktivitě.

Cesta k efektivnímu řízení výroby spočívá v pochopení motivace zaměstnanců k práci. Pouze s vědomím, co člověka motivuje, co ho vede k práci, jaké motivy jsou základem jeho jednání, lze zkusit vyvinout efektivní systém a metody pro řízení pracovních procesů.

Stimulací se rozumí vnější nástroje pro aktivaci pracovníků. Motivace pomocí hmotného nebo nehmotného zájmu. Vedoucí tedy nemůže přímo ovlivnit motivaci zaměstnance. [3]

Klíčovým cílem motivace a pobídek je sladit cíle každého zaměstnance s cíli společnosti. Díky tomu je stimulována aktivita personálu a v jejím důsledku se zvyšuje produktivita. Pokud má zaměstnanec zájem a je do procesu zapojen, lépe si plní své pracovní povinnosti.

Existují různé metody motivace, jedna z nejznámější je Maslowova teorie, také Herbergova dvoufaktorová teorie nebo Alderferova teorie. Tyto teorie mohou sloužit jako ukázková motivace pro práci s lidmi a jsou známé po celém světě.

2.1.3 Hlavní úkoly motivace a stimulace

- aktivovat rozvoj zaměstnanců jako profesionálů ve svém oboru, zajistit jejich profesionální rozvoj;
- poskytovat přiměřené financování mzdových nákladů;
- vytvořit stálý personál kvalifikovaných pracovníků
- vytvářet podmínky pro stimulaci práce všech zaměstnanců;
- přilákat do personálu vysoce kvalifikované zaměstnance;
- stanovit pokyny pro zaměstnance k řešení strategických úkolů podniku. [3]

Všechny úkoly by měly být jasné a strukturované, protože právě díky nim se utvářejí stejné, jasné a přístupné cíle motivace zaměstnanců.

Domnívám se, že dnes již všechny poměrně velké společnosti začínají zvládat otázky motivace a pobídek zaměstnanců, protože chápou, že společnost nemůže úspěšně existovat bez efektivních zaměstnanců.

Také bych menším firmám doporučila postupně se zaměřit na **používání pobídkových nástrojů** a začít je využívat, včetně těch materiálních, které nejsou vnímány položky výdajů, ale jako **dlouhodobá investice**.

2.2 Motivace a práce s lidmi ve stavebních firmách

Účelem této kapitoly je seznámit se s metodami finanční a nefinanční stimulace personálu a jejich využitím. Motivace lidí v organizaci je důležitý úkol jakéhokoli manažera zabývajícího se personálním řízením.

2.2.1. Role a význam personální motivace

Chtěla bych podotknout, že motivace je vnitřním záměrem osoby, soubor jeho vlastních pobídek inspirující určité akce a potřebu je vykonávat pro určitou dobu. Motivy a potřeby jsou u každého člověka odlišné, je ale třeba vytvořit příznivou atmosféru v týmu pro každého člena.

Moderní stavební firmy vyžadují od zaměstnanců více než jen splnění objednávky od šéfů. Od zaměstnance očekávají samostatné hledání nových úkolů a způsobů, jak je realizovat. Očekávají kreativní nápady a posuzování jejich účinnosti. To vyžaduje nejen jednoduchá podřízenost, ale také upřímný závazek společnosti. [3]

2.2.2 Metody finanční a nefinanční stimulace personálu ve stavebních firmách

Finanční stimulace zahrnuje všechny typy plateb v hotovosti, které jsou v organizaci aplikovány a všechny formy významných nepeněžních pobídek.

Hotovostní platby jsou považovány za nejmocnější pobídku, protože jejich utrácení zaměstnancem uspokojuje fyziologické a ochranné potřeby. [3]

Materiální peněžní pobídky zahrnují:

- Plat;
- Ceny, bonusy;
- Účast na základním kapitálu;
- Půjčky

Mezi nepeněžní pobídky patří:

- Poskytnutí osobního vozidla / mobilního telefonu / osobního notebooku;
- Úhrada nákladů na dopravu, telefonní hovory;
- Cenné dary k významným datům;
- Předplatné sportovního klubu;
- Platba za školení, další vzdělávání;
- Zajištění bytu (místa k pobytu);
- Sleva na stravování;
- Organizace rekreace jak pro zaměstnance, tak pro jeho rodinu [1]

Nefinanční stimulace je jakýkoli druh odměny nebo povzbuzení, které nelze měřit v peněžním vyjádření. Nefinanční pobídky jsou zavedeny za účelem uspokojení vyšších potřeb zaměstnance. [3]

Mezi nefinanční stimulace patří:

- Postavení a oprávnění zaměstnance
- Účast zaměstnanců na plánování strategie a cílů organizace
- Příležitost rozvoje zaměstnance ve společnosti. Získávání nových zkušeností a nových znalostí na pracovišti
- Komunikace a podpora ze strany kolegů a vedení.

[1]

Domnívám se, že systém odměn by měl být navržen tak, aby byly pro personál ve stavebních firmách zapojeny **finanční i nefinanční stimuly**. Prostřednictvím tohoto systému odměn je možné zajistit individuální přístup ke každému zaměstnanci. Účelem zaměstnaneckých výhod je také, aby každý zaměstnanec pochopil, jak jsou důležité jeho dovednosti, kvalifikace a kompetence pro dosažení cílů podniku.

2.3 Zvláštnosti a význam manažerské práce

Manažerská práce je sada procesů řízení. Procesy řízení jsou cílená rozhodnutí a akce, které manažeři provádějí v konkrétní posloupnosti a kombinaci. Manažer je zodpovědný za organizaci práce podřízených, zodpovídá za to, aby všechny úkoly byly vyřešeny včas a profesionálně splněny.

2.3.1 Struktura manažerské činnosti

V této kapitole se dostáváme k činnostem a funkcím, které vedoucí ve své práci vykonává, a ovlivňuje všechny společné potřeby kolektivu.

Jakákoli manažerská práce se skládá z následujících fází:

1. plánování;
2. organizace;
3. motivování;
4. koordinace;
5. kontrola a řízení;

[2]

Ve fázi plánování se vyskytují problémy s určováním budoucí strategie. Ve svém jádru by plánovací funkce měla odpovědět na tři otázky: jak blízko je organizace k dosažení stanoveného cíle; jakým směrem se organizace musí vyvíjet; jakým způsobem hodlá dosáhnout cíle.

[2]

Ve fázi organizace se formuje struktura stavebního podniku, vyvíjejí se způsoby provozu a jsou poskytovány všechny potřebné zdroje. Je funkce, která uspořádává jednotlivé části do fungujícího řádu nebo funkčního celku.

Ve fázi motivace je nutné osobně motivovat zaměstnance k dosažení cíle organizace. Je nutné rozhodnout, jak bude podporován úspěšný výkon zaměstnanců a jak budou trestány nekalé činnosti.

[2]

Ve fázi koordinace je regulace a neustálá diagnostika řídicího systému nesmírně důležitá. Koordinace může zahrnovat činnost vedoucího, který sleduje, jak probíhá

proces. Může být nutné upravit něco v provozu, aby byl zajištěn co nejefektivnější proces. Za zmínku stojí také to, že jednou z forem koordinace, může být setkání. [2]

Kontrola a řízení je formou zpětné vazby. V každé fázi je nezbytná včasná kontrola kvality činností. Rovněž je důležité udržovat optimální rychlost aktivity. Pokud je monitorovací a hodnotící systém dobře zaveden, zvyšuje se efektivita organizace. [2]

Tyto procesy se v organizaci vyvíjejí a zlepšují. Lze dospět k závěru, že výkon manažerské činnosti, jakož i její řádnost vyžaduje, aby měl manažer širokou škálu znalostí a určité manažerské dovednosti. Tyto komponenty hrají důležitou roli v profesionálním školení moderního manažera.

2.3.2 Pozice manažera a jeho povinnosti

Důležitou roli v manažerské práci hrají **řídící pracovníci**. Jejich počet závisí na velikosti organizace, druhu jejich činnosti, specifikách úkolů, kterým čelí, finanční situaci, stupni rozvoje. V této části je také nutné zvážit otázku psychologické charakteristiky **manažerské činnosti**, protože řízení zahrnuje maximální zvážení charakteristik objektu, pochopení všech jeho schopností.

Pracovníky managementu lze rozdělit do tří kategorií:

Manažeri – jejich práce je nejvyšší úrovní řízení, rozhodují o hlavních otázkách činnosti organizace a také řídí a koordinují práci na nižších úrovních;

Specialisté – vykonávají funkce související s přípravou a implementací rozhodnutí managementu, jejich činnosti kombinují funkce managementu a exekuce;

Další personál – poskytuje informační služby vedoucím zaměstnancům (například sekretářkám, asistentům). [4]

Pokud mluvíme o metodách hodnocení a výběru kandidátů na vedoucí pozice, lze rozlišit následující:

Rozhovor – je nutné pochopit, jak si zaměstnavatel a uchazeč vzájemně rozumí, zejména pokud jde o manažerskou pozici;

Studie recenzí a doporučení – umožňuje vytvořit si určitou představu o žadateli, popřípadě vytvořit si seznam otázek, které vyvstaly v procesu čtení recenzí a doporučení. [3]

Práce manažera se skládá ze tří hlavních typů činností:

1. organizační, administrativní a vzdělávací;
2. analytické, konstruktivní a kreativní;
3. provozovna, tj. Informační a technická. [3]

Manažer se podílí na tvorbě hmotného bohatství a poskytování služeb nepřímo za pomoci práce dalších zaměstnanců. Za zmínku stojí také skutečnost, že výsledkem činností managementu jsou rozhodnutí managementu. Před zvážením koncepce manažerského rozhodnutí je nutné definovat, co je to rozhodnutí.

Rozhodnutí je výsledkem duševní činnosti člověka, vedoucí k závěru a nezbytným činům. Například různé závěry, které osoba učinila bez provedení dalších akcí, vývoje akce nebo volby akce z alternativních možností a její implementace. Rozhodnutí může být zaměřeno na dosažení jednorázových, tj. jednotlivých výsledků, vytváření neustále běžících procesů, udržování nebo vývoj probíhajících procesů, na zastavení nebo prevenci jakékoli činnosti. [4]

Ne každá aktivita **produktivního myšlení** však vede k řešení. Například pokud vedoucí organizace během přestávky přemýšlí o způsobech, jak zlepšit aktivity společnosti, pak se nejedná o **řešení**. Pokud ředitel organizace vyvinul dobrou možnost ke stimulaci kvality práce zaměstnanců, pak je to řešení. Stejná osoba může navrhnout a implementovat jednoduchá řešení. Každý člověk musí každý den činit rozhodnutí jiné povahy, a to se ve většině případů děje bez zvláštního školení na úrovni zdravého rozumu. [4]

Pokud jsou učiněna jednoduchá rozhodnutí, pak jsou v takových případech výsledky obvykle v souladu s očekáváním. Pokud vezmeme v úvahu složitá rozhodnutí, pak výsledek nemusí vždy odpovídat cílům. To platí v první řadě o vývoji a implementaci řešení v organizacích, jejichž formování a vývoj probíhá v kontextu neustále se měnících parametrů vnějšího a vnitřního prostředí. [4]

2.5 Specifika stavebnictví na Ukrajině

Na začátku této kapitoly bych ráda zmínila pár slov o Ukrajině. Země se nachází ve východní a částečně střední Evropě. Má rozlohu 603,7 tis. km² a 41,6 milionů obyvatel. Stavební podniky jsou důležitou součástí ukrajinského **národního hospodářství**. Stavební specifika jsou způsobena dlouhým výrobním procesem a přesnými znalostmi v daném oboru, což je odlišuje od ostatních podniků.

Jako každý jiný podnik se musí i stavební firmy potýkat s konkurencí na trhu. Podnik se musí chovat tržně, umět vidět do budoucna, aby byl **konkurenceschopný**. Stavebnictví má oproti průmyslu řadu **nevýhod**:

Nejpodstatnější roli hraje lidská manuální práce – fyzicky náročná a často nepříliš dobře finančně ohodnocená. Další nevýhodou je **neustálé obměňování pracovníků** (zaučení nového dělníka trvá určitou dobu, což má velký vliv na úspěšnou práci podniku). [2]

Stavění je složitý technologický proces. Na pracoviště mají vliv klimatické a povětrnostní podmínky, většina práce se provádí od jara do podzimu. Tím se dostáváme k problému **využití pracovní síly**. Firma najímá sezonní dělníky, u kterých může být problém zajištění dostatečné kvalifikace.

Pro každou stavbu platí různé podmínky, jsou potřeba různé kvalifikace, jiné stroje, jiní pracovníci. To je při velké konkurenci úkol značně nesnadný. [2]

Se všemi výše uvedenými problémy se můžeme setkat jak na Ukrajině, tak i v České republice. Rozdíl může být například v **zákonodárství**. Každopádně jakékoliv stavení

má určité individuální technologické postupy, které musí být dodržovány jak na Ukrajině, tak i v České republice.

Je důležité vzít v úvahu, že absolutní většina Ukrajinců, kteří jsou v České republice zaměstnáni, přispívají k výstavbě a **rozvoji českých stavebních firem**. Přibližně před rokem byl na Ukrajině akutní problém s nedostatkem pracovní síly, z toho důvodu, že většina ukrajinských stavitelů jsou **pracovní migranti**. V tom okamžiku, jak tvrdí sekretářka Eurovi, se situace změnila: *"Můžeme potvrdit, že v naší společnosti v současné době chybí až 100 zaměstnanců, pro které bychom měli práci. Je nemožné ukončit tuto práci na úkor českého trhu práce. Uzavření hranic v důsledku pandemie je naléhavým problémem pro mnoho českých firem"*. [5]

2.5.1 Výhody a nevýhody zděných, panelových a monolitických domů na Ukrajině.

Lidé se vždy snaží zlepšit své životní podmínky a vývojáři nám nabízejí různé možnosti. Nyní jsou na Ukrajině oblíbené 3 hlavní stavební technologie: cihlové domy, panelové domy a domy z monolitického rámu.

V současné době **výstavba cihlových domů** ztrácí na popularitě a je typičtější pro prémiové bydlení. Důvodem je nízká rychlost výstavby a vysoké náklady na pracovní sílu. Příčinou je také obtížná stavba cihlových domů v zimním období. Jedná se však o jednu z nejstarších stavebních metod používaných na Ukrajině v dnešní době.

Výhody cihlových domů:

- Trvanlivost takových domů. K tomu samozřejmě musí být provedeny včasné opravy a stav musí být pravidelně udržován, ale přesto můžeme např. prostřednictvím zámků sledovat životnost cihlových budov.
- Šetrné k životnímu prostředí - na výrobu cihel se používají pouze přírodní materiály.
- Požární bezpečnost. Cihla je nehořlavý materiál, což znamená, že cihlové domy jsou poměrně odolné vůči ohni.
- Silná izolace. V bytových domech je to velmi důležité.
- Vysoká tepelná izolace. Další důležitý ukazatel, v takových domech nedosahují teploty extrémně nízkých nebo vysokých hodnot. [6]

Nevýhody cihlových domů:

- Nízká stavební rychlost. Je způsobena množstvím práce na pokládání cihel, což je časově náročné.
- Potřeba základu s vysokou únosností, jelikož dům je masivní a těžký. Navíc je nutné vzít v úvahu vlastnosti půdy, na které je dům postaven, aby byl spolehlivý.
- Při práci zkušených zedníků nelze lidský faktor úplně odstranit, takže existuje riziko, že stěny nebudou úplně rovné.
- Vysoké náklady na cihlové domy. Způsobují to náklady na materiály a práce specialistů. [6]

Výstavba panelových domů - běžně používaná technologie, která umožňuje stavět domy co nejrychleji. S takovou konstrukcí nejsou náklady na domy příliš vysoké, je možné jich postavit velké množství, což znamená, že do nových bytů bude moci obývat maximální počet lidí. Tato stavební technologie je typická pro domy v ekonomické třídě.

Výhody panelových domů:

- Odstranění „lidského faktoru“ při výrobě panelů. Vyrábějí se ve speciálních továrnách a proces je plně automatizovaný. A protože právě panely jsou hlavním materiálem pro takové domy, stavební materiál nejvíce splňuje normu.
- Vysoká rychlost sestavení. To je způsobeno skutečností, že na místo se dostane téměř dokončený dům, pouze rozložený. Při stavbě takových domů také prakticky neexistuje práce, která by v zimě vyžadovala další podmínky.
- Hladké stěny. Tato výhoda je způsobena skutečností, že panely jsou vyráběny v továrně a na stavbu jsou dodávány ploché.
- Nízké náklady na byty v panelovém domě. Cena je samozřejmě velmi relativní koncept, ale samotná výstavba panelového domu je levnější než cihlový nebo monolitický rámový dům, a proto jsou splatné nižší náklady. [7]

Nevýhody panelových domů:

- Špatná zvuková izolace.
- Vysoká tepelná vodivost. Z tohoto důvodu je v takových domech v zimě zima a v létě jsou velmi horké. Moderní domy jsou samozřejmě zatepleny podél fasády, ale panelové domy zůstávají pro ukrajinské klima stále nejméně vhodné.
- Je vyžadována dobrá nepropustnost spojů desek. Vzduchová vodivost takových domů není na nejvyšší úrovni, ale takové domy mohou dostat vlhkost, pokud spoje desek nejsou dostatečně těsné.
- Dispozice bytů. Dispozice ne vždy odpovídají přáním obyvatel a není možné provést přestavbu v panelovém domě.
- Fasáda domu. Moderní panelové domy jsou vymalovány v různých barvách a snaží se zapadnout do architektury města, ale zůstávají masivní a stejné, protože z panelů nelze udělat zajímavá architektonická řešení. [7]

Jedna z nejmodernějších stavebních technologií jsou monolitické rámové domy, která si na Ukrajině získávají svou popularitu. Jedná se o domy s průměrnou cenovou politikou. Staly se přechodnou volbou mezi cihlovým domem a panelem, zabírající segment obchodních a prémiových domů.

Výhody monolitických rámových domů:

- Trvanlivost domů. Ačkoli na Ukrajině byla tato technologie použita ve stavebnictví poměrně nedávno, prokázala svou spolehlivost po celém světě. Monolitické rámové domy fungují již více než 100 let bez větších oprav.

- Stabilita konstrukce. Díky železobetonovému rámu mají tyto domy stabilní tvar. Když se v prvních letech dům smršťuje, dochází k tomuto procesu rovnoměrně, stěny se nekřiví a ani designové opravy tím netrpí.
- Byty nemají nosné zdi. Na celé ploše jsou pouze části rámu, což umožňuje uspořádat prostor podle přání zákazníka. Právě v takových domech je možné vytvářet byty bez příček.
- Spolehlivost nadace. Takové domy jsou často vybírány pro stavbu na měkkých půdách. Stavby jsou lehké a mají pevný základ. Díky těmto dvěma charakteristikám je lze umístit téměř v jakékoli části města.
- Díky monolitickému rámu jsou domy postaveny poměrně rychle, zatímco vnější stěny a stěny mezi byty mohou být nejen z cihel. V závislosti na materiálu stěn se charakteristiky mění, přednost by se měla dát cihlovému nebo keramickému bloku. Právě tyto materiály mají nízkou tepelnou vodivost a vysokou vodivost vzduchu.
- Nízké riziko požáru. Stejně jako v cihlových domech se používají nehořlavé materiály, díky nimž je dům bezpečný. Díky použití přírodních materiálů je tento produkt šetrný k životnímu prostředí. [8]

Nevýhody monolitických rámových domů:

- Zvuková izolace je nižší než u cihlových domů. Je však mnohem vyšší než v panelových budovách. Zvuk se přenáší přes betonový rám, zatímco samotné stěny zvuk tlumí.
- Problémy s pokládáním inženýrských komunikací. Je poměrně obtížné provést další komunikaci v rámci domu, ale ve fázi výstavby tuto práci provádí vývojář a obyvatelé domu k tomu zpravidla nemusejí vynaložit své síly.
- Stavba v zimě je o něco pomalejší než v létě. Důvodem je použití dalších komponent řešení a potřeba dodržovat stavební předpisy týkající se spolehlivosti domu.
- Velké množství odborníků. Pro stavbu monolitických rámových domů jsou zapotřebí dobře vyškolení odborníci a také speciální vybavení, což zvyšuje náklady na vývojáře. [8]

Je zřejmé, že optimální volbou v poměru ceny a kvality domů na Ukrajině jsou monolitní rámy. Tento typ domů se nejčastěji vyskytuje v novostavbách v ulicích Kyjeva a Oděsy, protože zde je po nich největší poptávka.

3. Praktická část

Má bakalářská práce se zabývá motivací a prací s lidmi ve stavebních firmách na Ukrajině. Cílem praktické části bylo zvolit tři výzkumné otázky, na jejichž základě byl vytvořen dotazník pomocí internetového portálu google.com. Následně byl dotazník rozeslán do ukrajinských firem se stavebním zaměřením ve větších městech Ukrajiny (Kyjev, Oděsa, Mykolaiv). Prostřednictvím získaných odpovědí bylo možné vyvrátit nebo potvrdit zadané výzkumné otázky. Ve druhé části praktické práce byl realizován rozhovor s majitelem stavební firmy na Ukrajině ve městě Mykolaiv.

V závěru práce jsou vyvozeny výsledky a doporučení z odvedené práce, následně byl vypracován závěr o motivaci a práci s lidmi ve stavebních firmách na Ukrajině.

3.1 Výzkumné otázky

Pro praktickou část bakalářské práce jsem zvolila tři výzkumné otázky. Tyto otázky budou potvrzeny nebo vyvráceny na základě praktické části.

1. Záviseí kvalitní výkon zaměstnance na jeho zájmu a ochotě pracovat?
2. Jsou nejžádanější motivací zaměstnanců peníze?
3. Rozvíjejí ukrajinské firmy účinná opatření k motivaci zaměstnanců?

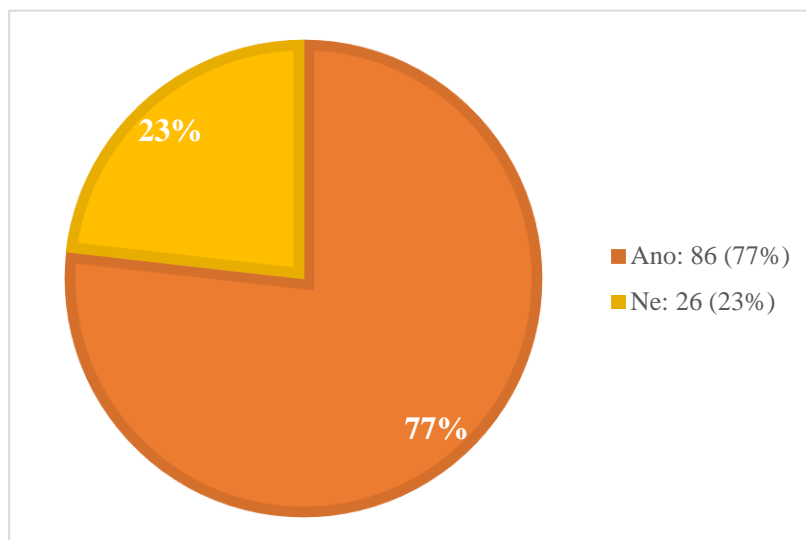
3.2 Dotazníkové šetření

Na základě výše stanovených výzkumných otázek jsem vytvořila dotazník (viz příloha č. 1). Tento dotazník, s 21 otázkami, jsem zhotovila pomocí internetového portálu google.com. Následně byl prostřednictvím e-mailu s odkazem na dotazník rozeslán do 438 ukrajinských podniků se stavebním zaměřením ve větších městech Ukrajiny jako je Kyjev, Oděsa a Mykolaiv (viz příloha č. 3). Celkem se do průzkumu zapojilo 112 respondentů.

3.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Ve první části praktické práce se dotazníkového průzkumu zúčastnilo celkem 112 respondentů z různých ukrajinských firem se stavebním zaměřením ve větších městech Ukrajiny (Kyjev, Oděsa, Mykolaiv). V této kapitole komentuji každou otázku. Celkový počet otázek je 21. Odpovědi jsou zpracovány v grafu nebo tabulce.

1) Myslíte si, že motivace hraje hlavní roli v řízení zaměstnanců?

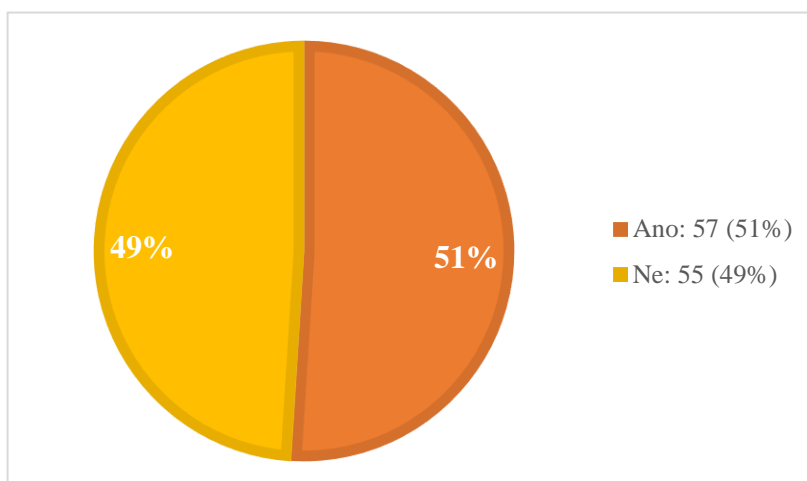


Graf č. 1: Role motivace

Na začátku svého výzkumu jsem chtěla zjistit, jak důležitá je motivace při práci ve stavebních podnicích. Výsledek ukazuje, že více než polovina pracovníků (77 %) potvrdila důležitost motivace ve firmách.

Z první otázky je zřejmé, že **motivace má ve struktuře organizace zásadní roli**. To znamená, že manažer, který se dozvěděl o moderních modelech motivace, bude schopen výrazně rozšířit své schopnosti v přilákání **kompetentního zaměstnance** k plnění úkolů zaměřených na dosažení cílů organizace.

2) Má Vaše společnost systém zaměstnaneckých výhod?

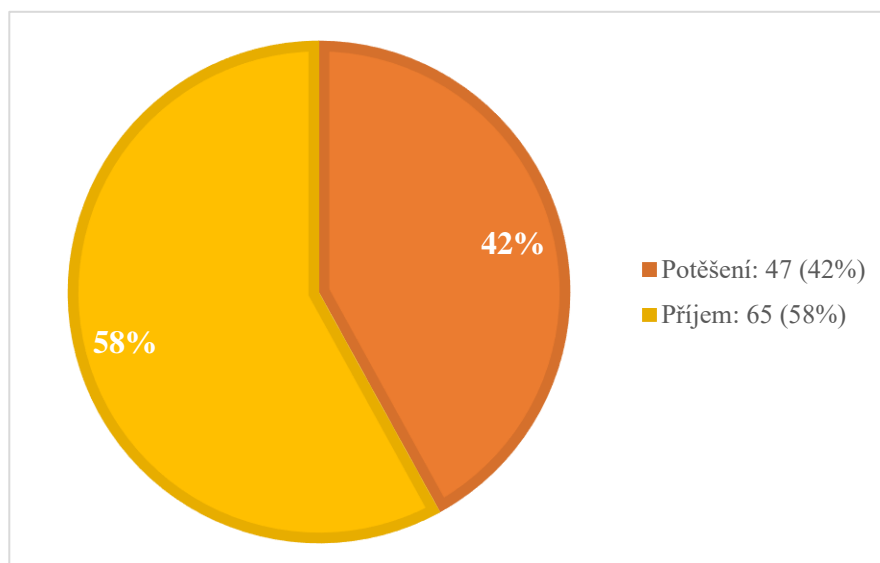


Graf č. 2: Systém zaměstnaneckých výhod

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že téměř polovina oslovených stavebních firem na Ukrajině nemá zavedený systém zaměstnaneckých výhod.

Dle mého názoru takovým způsobem stavební firmy **snižují motivaci** zaměstnanců, čímž snižují příjmy své společnosti. Doporučuji firmám postupně zavést systém **zaměstnaneckých výhod**, a začít využívat metody buď **finanční** nebo **nefinanční** stimulace personálu. Samozřejmě mohou tato opatření společnosti přinést další finanční náklady, ale výsledek může předčít očekávání. Zaměstnanec bude mít pocit, že je zaměstnavatel připraven nejen těžit z jeho práce, ale také dát něco odměnou.

3) Vaše práce Vám především přivádí?

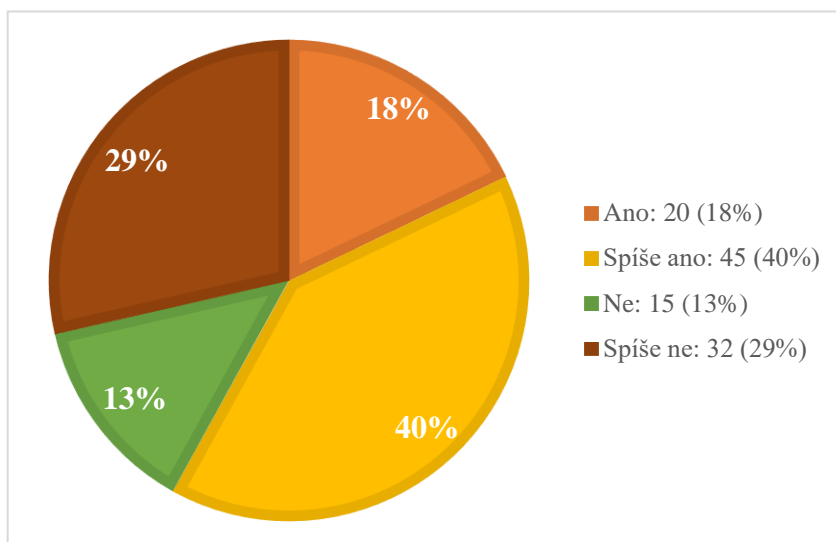


Graf č. 3: Práce především přivádí potěšení nebo příjem?

Většina respondentů, tedy 58 % odpověděla, že hlavní podnět pro jejich práci jsou peníze, nikoli potěšení. Z výsledků je patrné, že potěšení hledají pracovníci stavebních firem na Ukrajině mimo své pracovní prostředí. Věřím, že práce by nejprve měla vyvolat pozitivní dojem. Pokud chce firma **zlepšit výkon** svých podřízených, doporučuji začít poskytovat příležitost navštěvovat **školení** (krátké kurzy), které by je rozvíjely jako osobu a přímo by nesouvisely s úředními povinnostmi.

„Vždy se žěňte za vizí, ne za penězi, peníze Vás začnou sledovat nakonec samy.“ Tony Hsies

4) Jste spokojeni s pracovními podmínkami ve Vaší společnosti?



Graf č. 4: Spokojenost s pracovními podmínkami

Ve 4. otázce se dotazují na spokojenost s pracovištěm, ve kterém se pracovníci vyskytují téměř každý den. Méně než polovina (40 %) pracovníků je spíše spokojena, 29 % je spíše nespokojeno, 18 % je spokojeno a 13 % je nespokojeno.

Stavební podniky by se měly snažit **přilákat kompetentní pracovníky** do svých firem. V tom jim mohou pomoci komfortní pracovní podmínky. Také doporučují zabránit nebo minimalizovat všechny možné **demotivační faktory**, a zaměřit se na **individuální přístup** ke každému zaměstnanci.

5) Co Vám nejvíce chybí pro úspěšnou produktivní práci ve Vaší společnosti?

| Položka | Četnost | % |
|----------------------------------|---------|------|
| Navýšení platu | 63 | 56.2 |
| Automobil | 25 | 22.3 |
| Bonusový systém | 10 | 9,0 |
| Flexibilní pracovní doba | 8 | 7.1 |
| Motivace | 2 | 1.8 |
| Organizace | 2 | 1.8 |
| Možnost vidět výsledek své práce | 1 | 0.9 |
| Všechno vyhovuje | 1 | 0.9 |

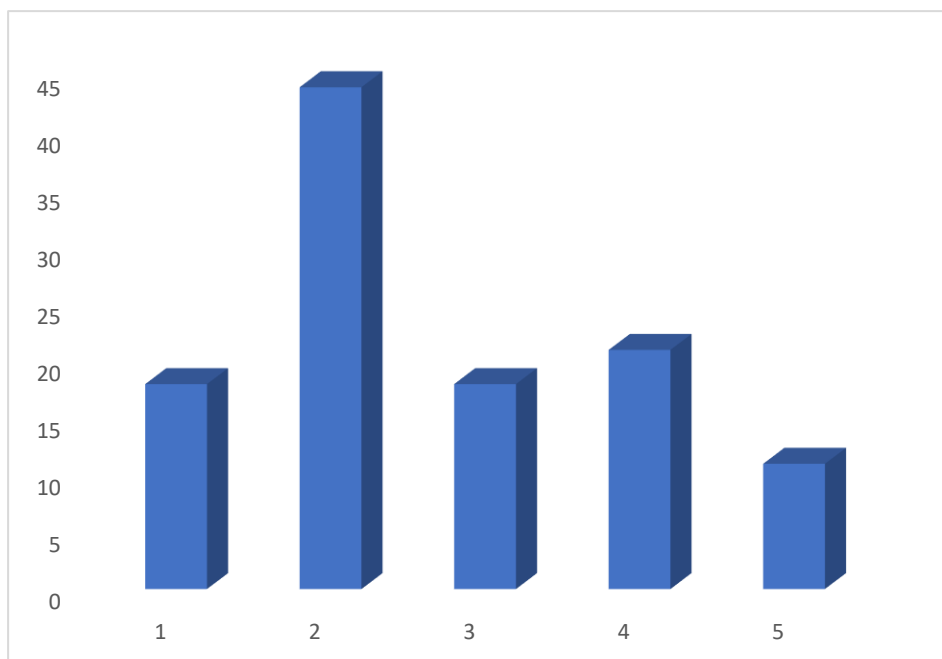
Tabulka č. 1: Produktivní práce

Dle mého očekávání si 63 zúčastněných, což je více než polovina, zvolilo odpověď navýšení platu. V odpovědích se také často objevoval benefit v podobě automobilu, nebo bonusový systém. V menším množství pracovníci žádali o flexibilní pracovní dobu. Dále několik zaměstnanců přiznalo, že pro úspěšnou a produktivní práci jim **chybí motivace**, organizace a možnost vidět výsledek své práce. Pouze jeden účastník ze 112 je spokojen s podmínkami pro dobrou práci ve firmě.

Je dobře známo, že **peníze a mzda mají velký vliv na lidskou motivaci**. Ale jsou i lidé, kteří nedávají přednost finančním výhodám, firma proto musí najít cestu ke každému zaměstnanci a na oplátku získat úspěšnou práci ve své společnosti.

6) Jste spokojeni s pracovním týmem, ve kterém pracujete?

Ohodnoťte čísla od 1 (Ano, jsem spokojen/a) do 5 (Ne, nejsem spokojen/a).

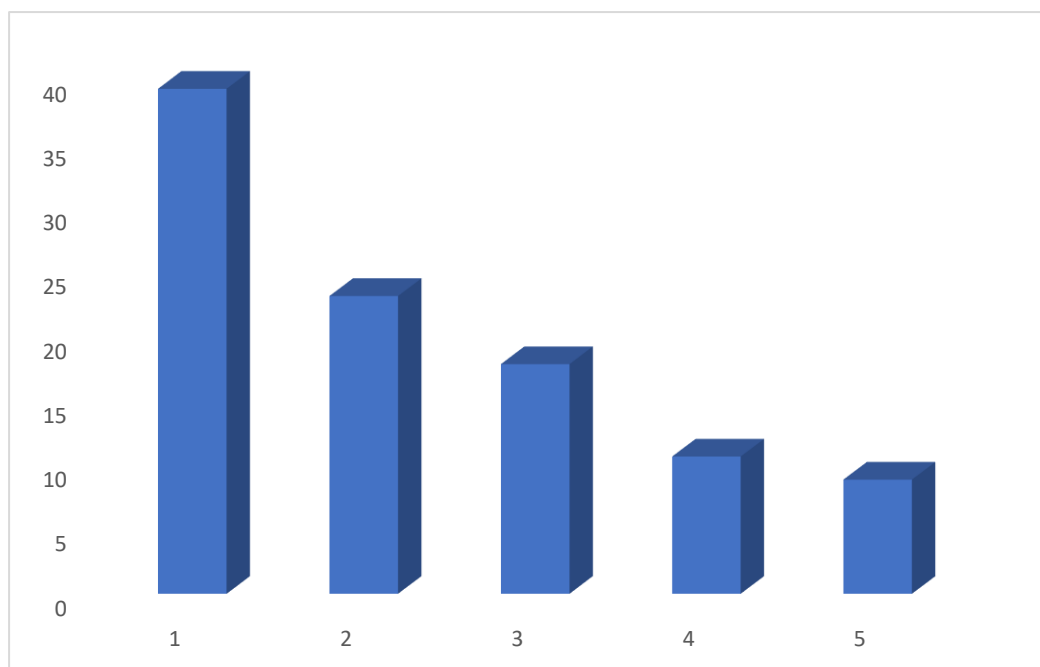


Graf č. 5: Spokojenost s pracovním týmem

Ze 112 oslovených respondentů 44 zvolilo hodnotu 2, což znamená, že téměř polovina pracovníků je spíše spokojena s týmem, ve kterém pracuje.

V jakékoli stavební společnosti se pracovníci vzájemně ovlivňují a vztah v týmu nemusí být nejjednodušší. Každý zaměstnanec má **určité znalosti a dovednosti** potřebné k výkonu svých povinností. Každý zaměstnanec má **jiný charakter**. Kvůli této rozmanitosti se v jednotce **objevují různé skupiny**, sjednocené v závislosti na profesní činnosti, vzdělání, společných názorech. Schopnost vedoucího navázat vztahy v týmu, do značné míry určuje, jak moc úspěšný podnik bude. **Dobrá atmosféra ovlivňuje náladu zaměstnanců**, jejich interakci, vzájemné porozumění a spokojenost s vykonanou prací.

7) Jak velký význam pro Vás má příznivá atmosféra v týmu v systému motivace zaměstnanců? Ohodnoťte čísla od 1 (velmi velký) do 5 (malý).

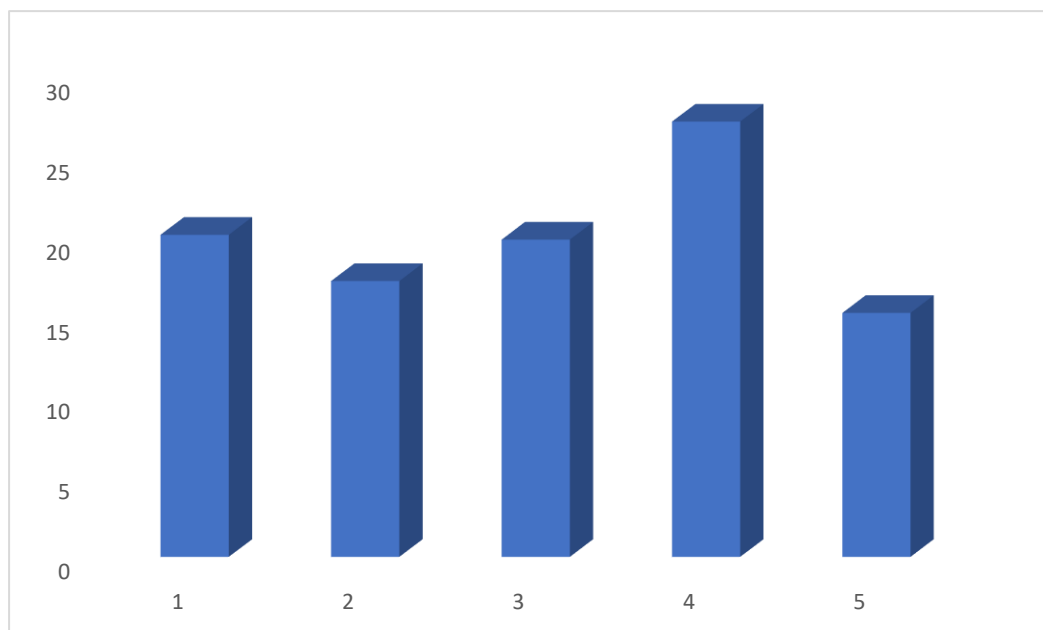


Graf č. 6: Význam příznivé atmosféry v týmu

Další otázka se zabývá ohodnocením atmosféry ve týmu, tentokrát je zaměřena na její důležitost. Část respondentů (39,3 %) zvolilo hodnotu 1 a 23,2 % hodnotu 2, což potvrzuje, že příznivá atmosféra v týmu je pro pracovníky důležitá.

Z výsledků je patrné, že aby zaměstnanci mohli chodit do práce s potěšením, je důležité, aby byla v týmu **příznivá atmosféra**. Ale požadavky na tento faktor mohou být odlišné. Někomu vyhovuje udržovat odstup v komunikaci s kolegy a udržovat výlučně obchodní vztahy. Pro někoho je naopak důležité udržovat přátelský vztah, komunikovat nejen v rámci pracovních procesů, ale také trávit společně volný čas. Atmosféra v týmu je navíc vícerozměrný koncept, takže každá stavební společnost a každý tým potřebuje svůj vlastní **individuální přístup**. Přátelský kolektiv znamená pro člověka při výběru práce nejméně tolik, jako velikost platu a možnost kariérního růstu.

**8) Jak moc se v případě špatné práce bojíte ztráty zaměstnání?
Ohodnoťte čísla od 1 (bojím) do 5 (nebojím).**



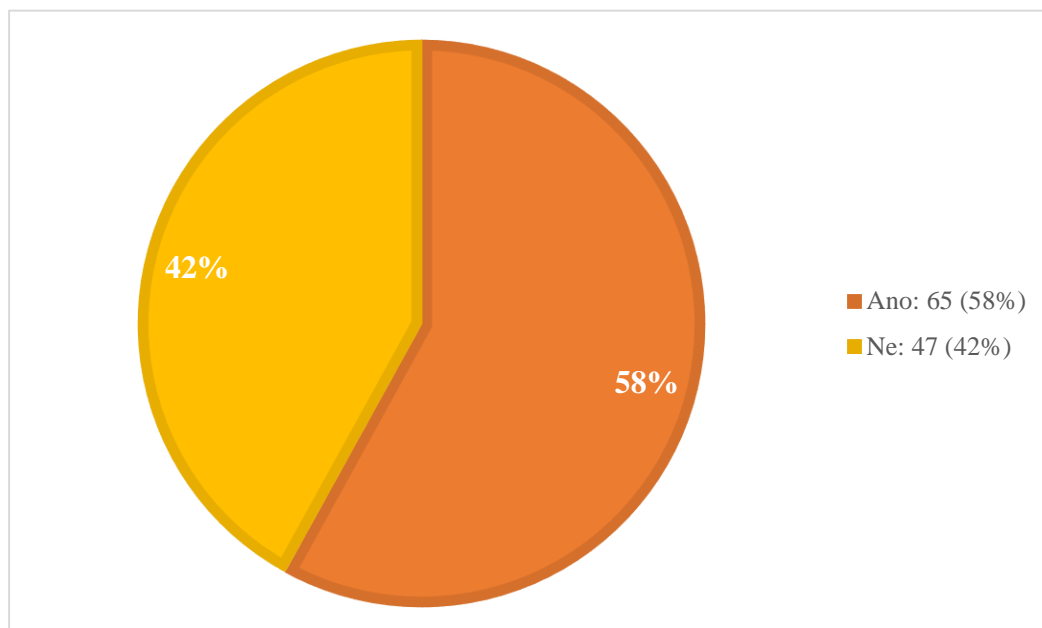
Graf č. 7: Strach při ztrátě zaměstnání

V odpovědích se nejčastěji objevuje položka číslo 4 (27,3 %), poté 3 (19,9 %) a 1 (19 %), 2 (17,3 %) a 5 (15,3 %), na základě výsledků je možné konstatovat, že většina pracovníků stavebních firem se neobává ztráty zaměstnání.

Ve skutečnosti může být **strach jedním z motivačních faktorů**. Člověk může vynaložit maximální úsilí, pro udržení pracovní pozice nebo dosažení svého cíle, ovšem pouze v ojedinělých případech. Talentovaní profesionálové se skutečnými robotickými zkušenostmi a úspěchy budou na zastrašování reagovat velmi negativně. Budou hledat další příležitosti k seberealizaci - nové zaměstnání v jiné stavební společnosti.

Talentovaní lidé jsou **vnitřně svobodní** a vždy žádání, nemohou být zadržováni strachem. Výsledkem je, že v týmu zůstanou zaměstnanci, kteří jsou nejistí a nemají jinou možnost zaměstnání, což znamená, že se sníží kvalita personálu a úspěšnost společnosti.

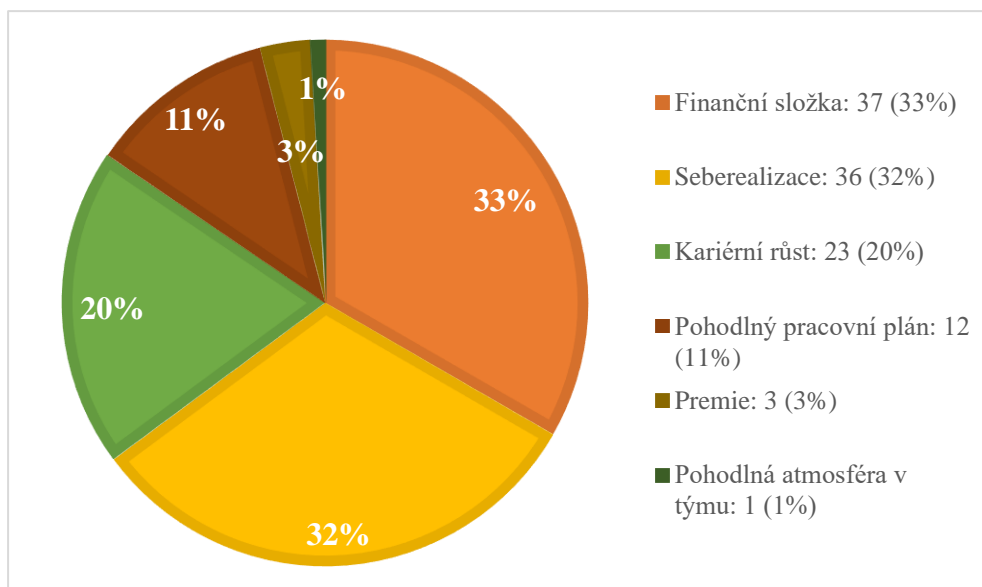
9) Souhlasíte s tvrzením „Peníze jsou jen krátkodobým podnětem, ne dlouhodobou motivací“?



Graf č. 8: Peníze jsou jen krátkodobým podnětem, ne dlouhodobou motivací

Najít hodnotného zaměstnance a udržet ho ve společnosti na dlouhou dobu je úkol, který musí vyřešit všichni podnikatelé a stavební společnosti. Většina účastníků (58 %) souhlasí s tím, že ne vždy osvědčené metody, jako je finanční položka, fungují jako dlouhodobý motivátor. Časem se stal populárnější názor, že zaměstnance **přestávají motivovat jen peníze**. Pokud firma nemůže zaměstnancům zvýšit plat nebo snížit pracovní zátěž, i malé projevy laskavosti dokážou hrát velkou roli.

10) Jaký je podle Vašeho názoru nejúčinnější nástroj pro motivaci zaměstnanců ve stavební společnosti?



Graf č. 9: Nejúčinnější nástroj pro motivaci

Z výsledků je zřejmé, že nejúčinnější nástroj motivace pracovníků ve stavební firmě je „*finanční složka*“ - 33 %, na druhém místě je možnost vlastního rozvoje (*seberealizace*) - 32 %, na třetím místě je možnost profesionální realizace (*kariérní růst*) - 20 %. Pro další zaměstnance (11 %) je důležité mít vhodný rozvrh i pracovní dobu (*pohodlný pracovní plán*), a na posledních místech je „*prémie*“ a „*atmosféra v týmu*“ 3 % a 1 %.

Daný výsledek je způsoben tím, že peníze jsou univerzálním motivačním prostředkem, je možné je použít téměř k jakémukoliv účelu. Pro nákup jídla, bydlení, zajištění pohodlí, oblečení atd. Pomocí peněz můžete odložit uspokojení mnoha potřeb do budoucna. To vytváří **pocit bezpečí** a důvěry v budoucnosti, uspokojuje potřebu zabezpečení.

Ale dle mého názoru je seberealizace důležitější nástroj než peníze nebo vysoký plat. Postupný rozvoj moderní společnosti, ekonomický růst a zlepšování životní úrovně vedou k tomu, že stále více lidí čelí otázce, co je pro ně v životě a práci důležitější – peníze nebo seberealizace. Rovněž je důležité počítat s tím, že pro určitou kategorii lidí **jsou peníze způsobem seberealizace**.

11) Co Vás nyní nejvíce motivuje?

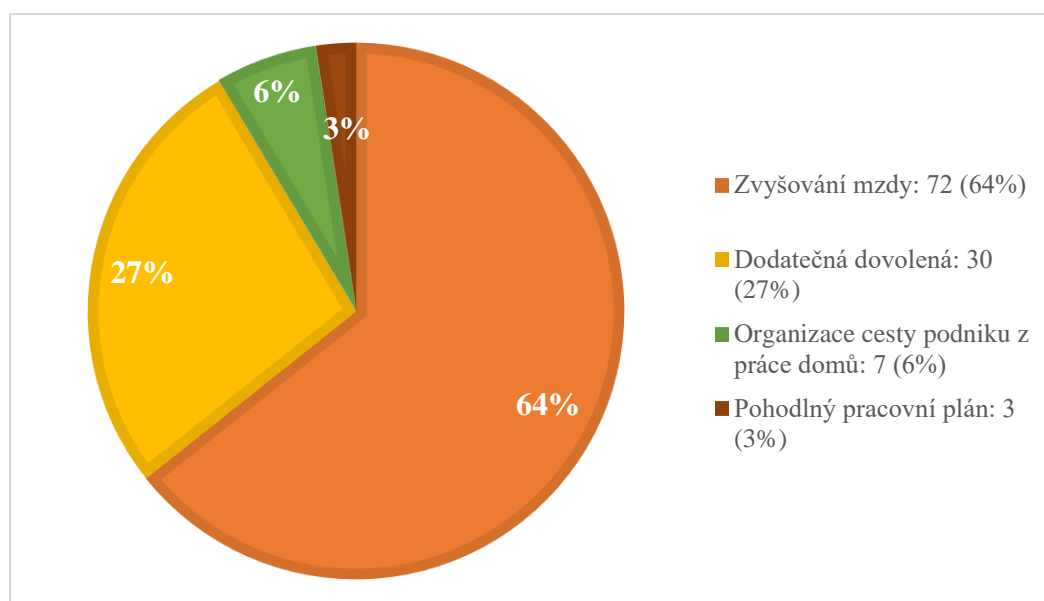
| Položka | Četnost | % |
|-----------------------------|---------|----|
| Karierní růst | 41 | 36 |
| Vyšší příjem | 28 | 25 |
| Seberealizace | 21 | 19 |
| Peníze | 9 | 8 |
| Rodina | 9 | 8 |
| Láska k práci a výsledek | 2 | 2 |
| Peníze a profesionální růst | 1 | 1 |
| Postavení ve společnosti | 1 | 1 |

Tabulka č. 2: Individuální motivace

Navzdory mému očekávání je pro větší část pracovníků, přesněji 36 %, karierní růst hlavním motivačním faktorem. Pro dalších 25 % dotazovaných je motivátorem zvýšení platu a pro 19 % seberealizace.

Karierní růst je rozšiřování autority a odpovědnosti zaměstnance, pohybující se nahoru, z jedné úrovně řízení na druhou. Takže karierní růst můžeme definovat také jako seberealizaci a jedním ze způsobů dosažení **zvýšení platu**. Tento výsledek je také způsoben tím, že větší část respondentů mého dotazníkového šetření pracuje na pozici Manažer (viz otázka 15), kde je možnost karierního růstu.

12) Co Vás v případě změny zaměstnání může udržet ve společnosti?



Graf č. 10: Změna zaměstnání

V další otázce jsem chtěla zjistit, jaký z uvedených faktorů může udržet pracovníka ve firmě v případě změny zaměstnání. Šedesát čtyři procent respondentů zvolilo odpověď „*Zvyšování mzdy*“, což je vcelku očekávaný výsledek. Pokud firma nechce **ztratit cenného zaměstnance** a je známo, jaká rizika, problémy a finanční ztráty by obnášel jeho odchod z firmy, pokud náhrada není tak snadná, je to **vynikající způsob**, jak udržet zaměstnance ve společnosti.

Také se často objevuje odpověď „*Dodatečná dovolená*“ (27 %), 6 % respondentů zvolilo odpověď „*Organizace cest podniku z práce domů*“ a 3 % respondentů postrádají „*Pohodlný pracovní plán*“.

13) Jaké metody motivace zaměstnanců na Ukrajině dle Vašeho názoru nefungují vůbec?

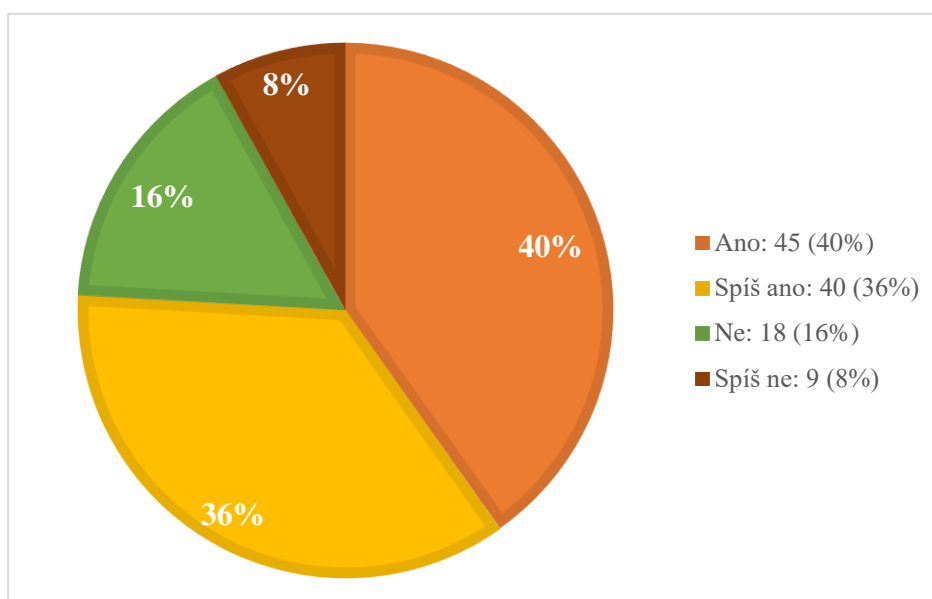
| Položka | Četnost | % |
|---|---------|----|
| Psychologický tlak ze strany zaměstnavatele | 66 | 59 |
| Pokuty | 24 | 21 |
| Hrozba propuštění | 13 | 12 |
| Nevím | 8 | 7 |
| Každá metoda je podvodná | 1 | 1 |

Tabulka č. 3: Metody motivace, které nefungují

V otázce č.13 se dotazují, jaké metody motivace zaměstnanců nefungují ve stavebních firmách na Ukrajině. Nejčastěji se objevují odpovědi: „Psychologický tlak ze strany zaměstnavatele“ (59 %), zvolilo 66 respondentů, poté „Pokuty“ (21 %) a „Hrozba propuštění“ (12 %).

Pokud vedoucí vyvíjí psychologický tlak na zaměstnance, v týmu je negativní atmosféra. Lidé se cítí špatně, upadají do zoufalství, pro nejcitlivější zaměstnance má psychologický tlak vliv na zhoršení zdravotního stavu. **Takové metody nemají s motivací nic společného.** Manažeři by se měli naučit a rozvíjet různé motivační dovednosti, včetně dovednosti pozitivní motivace svých pracovníků. Stejně tak používání pokut poněkud dráždí a zneklidňuje některé zaměstnance, než že by je nutilo přehodnotit své chování.

14) Myslíte si, že Vaše společnost má spravedlivý systém odměňování pracovníků?



Graf č. 11: Spokojenost s finančním ohodnocením

Pro většinu respondentů je finanční ohodnocení důležitým motivátorem v zaměstnání, které může přispívat ke vzniku negativního přístupu k práci a **neochoty účinně plnit své povinnosti.**

Proto je otázka č.14 zaměřena především na spokojenost zaměstnance se svým finančním ohodnocením. Ze všech 112 oslovených respondentů, 45 (40 %) odpovědělo ano, 40 (36 %) spíše ano, poté 18 (16 %) zvolilo odpověď ne a 9 (8 %) spíše ne. Tyto rozdíly mohou být způsobeny různými pracovními podmínkami.

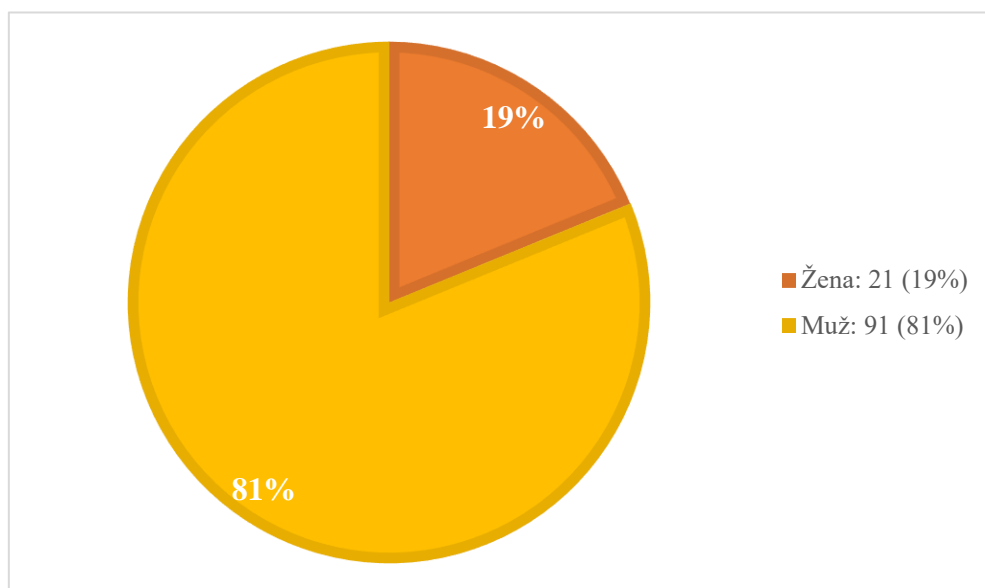
15) Jaká je Vaše pracovní pozice?

| Položka | Četnost | % |
|------------------|---------|----|
| Manažer | 57 | 51 |
| Ředitel | 24 | 21 |
| Projektant | 10 | 9 |
| Inženýr | 9 | 8 |
| Asistent | 7 | 6 |
| Stavební technik | 2 | 2 |
| Majitel firmy | 2 | 2 |
| Moderátor | 1 | 1 |

Tabulka č. 4: Pracovní pozice

Velká část respondentů je na pozici manažer a to 51 %. Dále 21 % zvolilo pozici ředitel, 9 % projektant a 8 % inženýr. Poté se objevují jiné pozice jako asistent (6 %), stavební technik, majitel firmy a moderátor.

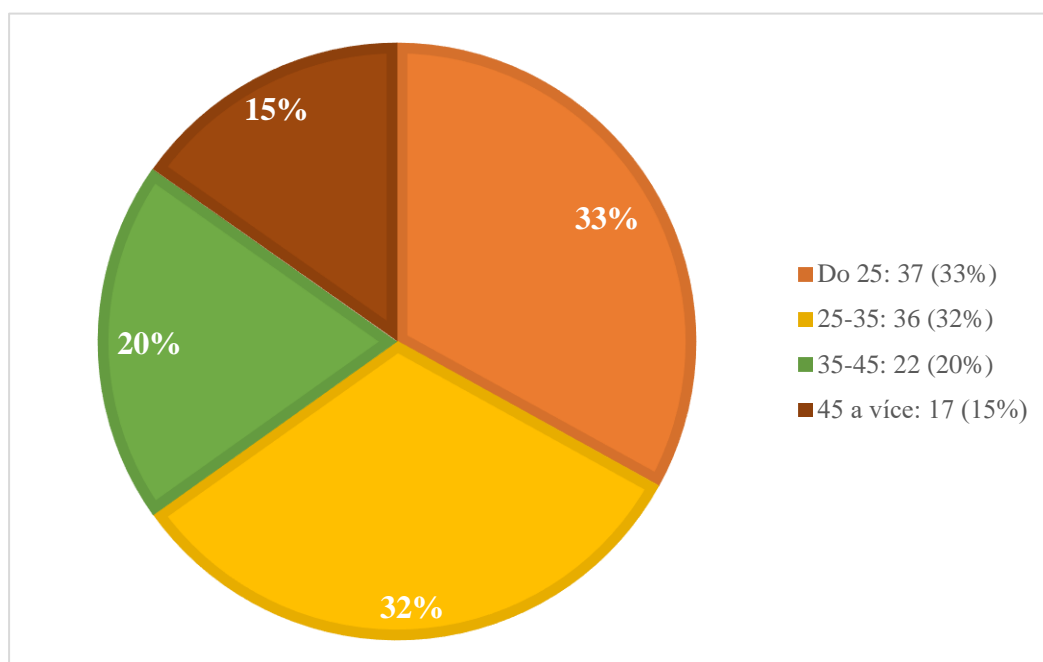
16) Jaké je Vaše pohlaví?



Graf č. 12: Pohlaví

Dle očekávání bylo zjištěno, že z 81 % respondentů pracují ve stavební společnosti muži a z 19 % ženy. Takový výsledek je vzhledem ke oboru stavebnictví očekávaný, jelikož více mužů volí pozice ve výrobě naopak ženy většinou volí administrativní pozice.

17) Jaký je Váš věk? (do 25 / 25-35 / 35-45 / 45 a více)

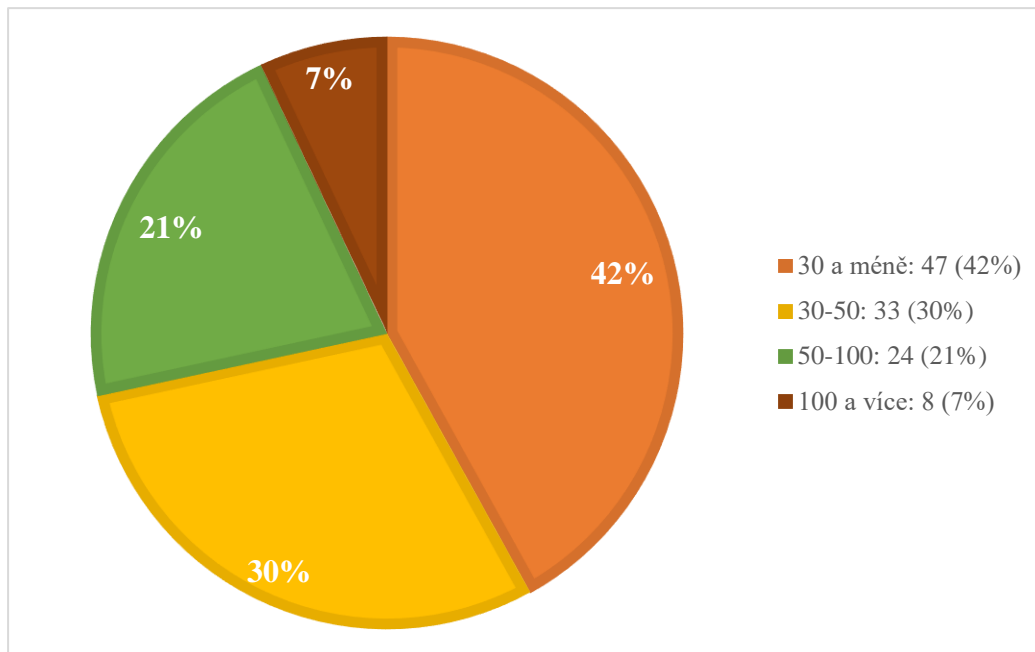


Graf č. 13: Věk

Většina respondentů dotazníkového šetření byla ve věku do 25 let a tvoří 33 % dotazovaných. Respondentů ve věku 25-35 let se zúčastnilo 32 %, ve věku 35-45 let 20% a 15 % respondentů bylo ve věku přes 45 let.

V závislosti na věku se mění motivační faktory. Člověk vyrostle, získá nové **životní zkušenosti** a v důsledku toho dojde k přehodnocení hodnot. Na začátku kariéry, kdy mladý odborník získá první pracovní zkušenosti, jsou nejdůležitějšími motivátory peníze, zájem o tento druh práce, zvýšení jeho profesionální úrovně a kariérní růst.

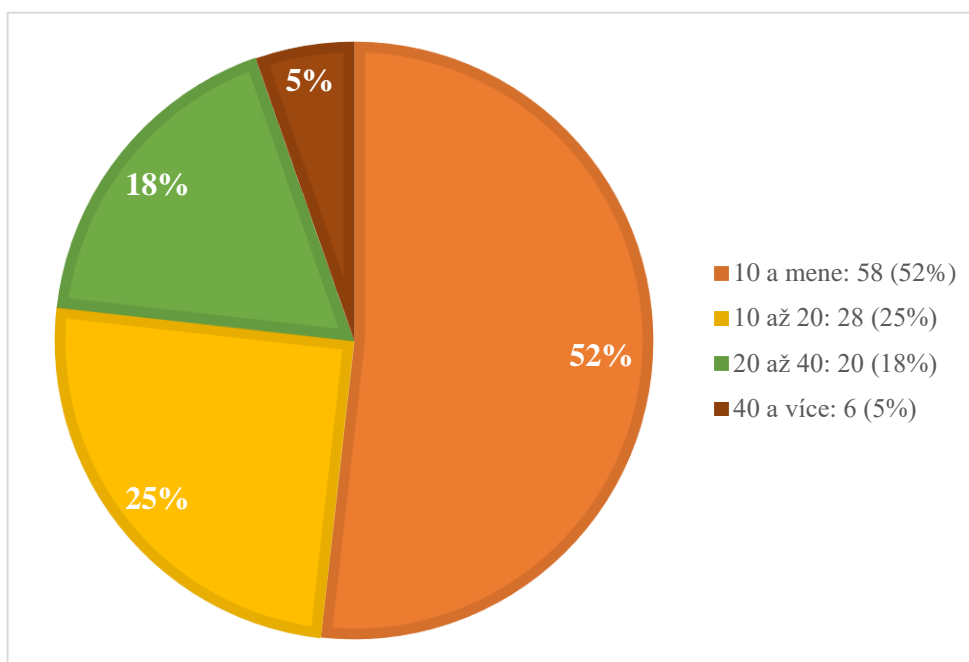
18) Kolik zaměstnanců zaměstnává Vaše společnost? (do 30 / 30-50 / 50-100 / 100 a více)



Graf č. 14: Počet zaměstnanců

Většina respondentů (42 %) pracuje ve společnosti, která má 30 a méně zaměstnanců. Dále pracuje 30 % respondentů ve větších firmách, kde je zaměstnáno 30 až 50 pracovníků. Dotazníkového šetření se zúčastnili také zaměstnanci firem, ve kterých pracuje 50 až 100 zaměstnanců (21 %) a 100 a více zaměstnanců (7 %).

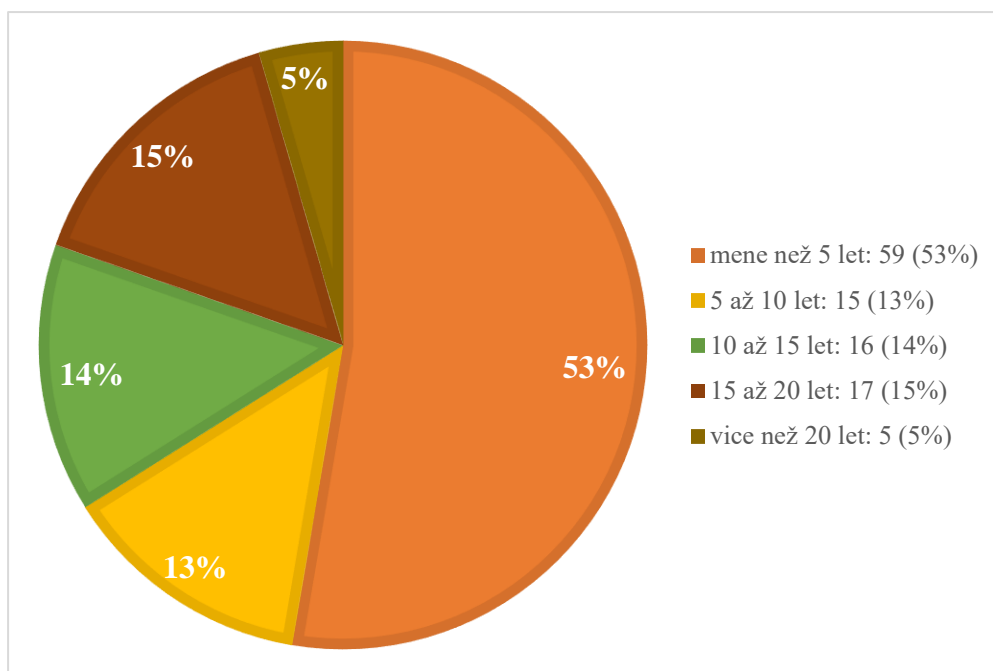
19) Kolik zaměstnanců přímo řídíte? (10 a méně/10-20/20-40/40 a více)



Graf č. 15: Počet podřízených zaměstnanců

Jak ukazují výsledky předešlých otázek, většina respondentů zapojených do průzkumu jsou zaměstnanci na pozici manažer a ředitel, což způsobilo následující výsledky. Tedy že většina respondentů (52 %) přímo řídí 10 a méně pracovníků. Dále má 25 % respondentů 10 až 20 podřízených. Pouze 18 % řídí 20 až 40 zaměstnanců. Nejmenší množství (5 %) přímo řídí 40 a více pracovníků.

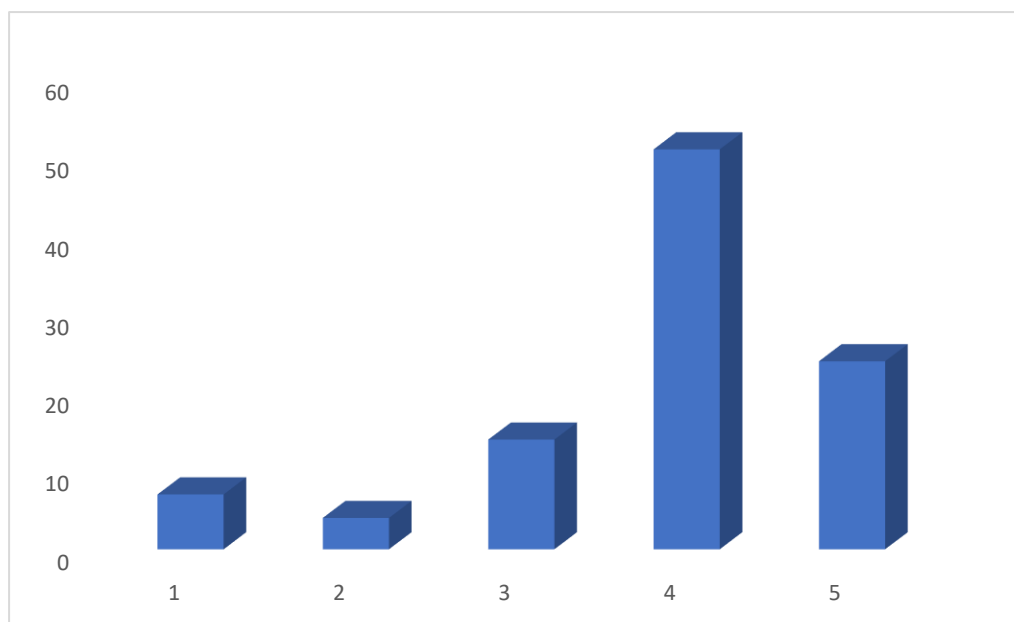
20) Jak dlouho v této firmě pracujete? (méně než 5 let/5-10/10-15/15-20/více než 20 let).



Graf č. 16: Délka pracovního vztahu

Více než polovina (59 ze 112 respondentů), tedy 53 % zaměstnanců, pracuje ve firmě krátkodobě, tedy méně než 5 let, 14 % pracovníků pracuje ve firmě v rozmezí 10-15 let, a téměř ve stejném počtu, 13 % respondentů, pracuje ve firmě od 5 do 10 let. 15 % a 5 % účastníků pracují ve firmě déle než ostatní a to 15 až 20 let a více než 20 let.

21) Je pro Vás vzdělávání důležité? Ohodnot'te číslý od 1 (nedůležité) do 5 (velmi důležité).



Graf č. 17: Důležitost vzdělávání

Tato otázka je zaměřena na důležitost vzdělávání v zaměstnání a ohodnocena na škále od 1 do 5. Nejčastěji se objevuje hodnota 4 a to z 51 %. Poté hodnota 5 (24 %) a 3 (14 %). Tyto hodnoty ukazují poměrně velkou důležitost vzdělávání. Ale objevují se i hodnoty 1 (7 %) a 2 (4 %).

Názory na důležitost vzdělávání se rozcházejí. Přesto je zřejmé, že v oslovených stavebních společnostech převládá odpověď „vzdělání je důležité“ stejně jako je důležité, aby **získané znalosti odpovídaly pracovním úkolům**.

3.4 Řízený rozhovor

Ve druhé části praktické práce byl zrealizován rozhovor s majitelem stavební společnosti na Ukrajině (viz. příloha č. 2). Na základě rozhovoru mohu udělat určité závěry o motivaci a práci s lidmi ve firmě X. Firma X si přála zůstat ve anonymitě.

Firma X byla založena před více než 25 lety, a zaměstnává 22 pracovníků.

Na začátku rozhovoru jsem chtěla zjistit zvláštnosti motivace zaměstnanců a zda je pravdivý tvrzení, že pracovníky motivují peníze. Pan ABC tvrdí, že za posledních několik let se **doba setrvání** v určité **pracovní pozici** a v určité společnosti **snížila**. Pokud hovoříme o motivaci v organizaci, **peníze hrají důležitou** roli. To znamená, že lidé neustále mění místo práce, za účelem získání vyššího platu.

Pan/í ABC tvrdí, že pokud položíte zaměstnanci otázku: „Co je pro Vás důležitější? Materiální složka nebo potěšení z práce?“, tak 80 % pracovníků ve společnosti X bude preferovat peníze a pouze pro 20 % bude důležitější potěšení z práce. Ale sám majitel firmy přiznal, že ho více motivuje potěšení z práce.

Další část naší konverzace byla věnována motivačním metodám, které ve stavebních firmách **nemají pozitivní dopad**. Podle názoru Pan/í ABC jsou pokuty vyčerpávajícím mrháním časem a penězi a nemají žádný pozitivní dopad na práci zaměstnance. Pokuty jsou **symbolem neefektivního personálního managementu** ve firmách, stejně nepřijatelné jako psychologický tlak ze strany zaměstnavatele.

Tento názor se zcela shoduje s odpovědí respondentů ve praktické části (otázka č. 13).

Ke konci rozhovoru mě zajímala otázka: "Co kromě peněz motivuje zaměstnance k práci?". Společně jsme dospěli k závěru, že **pozitivní atmosféra** v týmu zvyšuje efektivitu zaměstnanců. Hlavním úkolem vůdce je najít cestu ke každému zaměstnanci, navázat vztahy mezi kolegy, být schopen vynaložit úsilí pro lepší výkon společnosti. Dle mého názoru je pozitivní atmosféra v týmu **důležitějším nástrojem motivace** než peníze.

4. Dílčí závěry a doporučení

Po dokončení výzkumu v obou částech praktické části, můžeme přejít k dílčím závěrům a doporučením. Dostáváme se tak k vyhodnocení výzkumných otázek, které jsem stanovila na začátku práce. Následně se pokusím o shrnutí výsledků výzkumu a doporučení pro motivaci a práci s lidmi.

4.1 Ověření výzkumných otázek

Výzkumná otázka č. 1:

Závisí kvalitní výkon zaměstnance na jeho zájmu a ochotě pracovat?

Tato otázka se potvrdila. Na základě odpovědí u otázky č. 7 „*Jak velký význam pro Vás má příznivá atmosféra v týmu v systému motivace zaměstnanců?*“ větší polovina respondentů zvolila odpověď „*Velmi velký*“, což poukazuje na důležitost příznivé atmosféry v týmu. Dále odpovědi na otázku č. 6 „*Jste spokojeni s pracovním týmem, ve kterém pracujete?*“ ukazují, že větší část pracovníků je spíše spokojena s týmem, ve kterém pracuje, což je dle mého názoru pozitivní výsledek.

Majitel firmy X také potvrdil tuto výzkumnou otázku. Tvrdí, že pozitivní atmosféra v týmu okamžitě zlepšuje výkon o 30 % (viz příloha č. 2).

Výzkumná otázka č. 2:

Jsou nejžádanější motivací zaměstnanců peníze?

Odpověď na tuto otázku nebyla jednoznačná. Je pravda, že v otázce č. 3 „*Vaše práce Vám především přivádí příjem nebo potěšení?*“ většina respondentů, tedy 58 %, odpověděla, že hlavní podnět pro jejich práci jsou peníze. Naopak u otázky č. 11 „*Co Vás nyní nejvíce motivuje?*“ odpovědělo 36 % pracovníků „*kariérní růst*“, a 25 % „*vyšší plat*“. Domnívám se, že výsledek je způsoben tím, že lidé automaticky počítají s navýšením platu současně s povýšením. Stejně tak i u otázky č. 12 „*Co Vás v případě změny zaměstnání může udržet ve společnosti?*“ zvolilo 64 % respondentů odpověď „*Zvyšování mzdy*“. S ohledem na tyto odpovědi mohu konstatovat, že **peníze jsou žádaným motivátorem**. Ale dále se dostáváme k otázce č. 9 „*Souhlasíte s tvrzením: Peníze jsou jen krátkodobým podnětem, ne dlouhodobou motivací?*“ dle výsledků můžeme vidět, že většina účastníků, a to 58 %, souhlasí s tímto tvrzením.

Také Pan ABC přiznal, že ho více motivuje potěšení přijít do práce a získat pozitivní energii než peníze. Ale také tvrdí, že peníze hrají důležitou roli v motivaci zaměstnanců a domnívá se, že 80 % pracovníků ve firmě X dává přednost penězům, jako hlavnímu motivátoru. Závěrem můžu konstatovat, že se **tato výzkumná otázka spíše potvrdila**.

Výzkumná otázka č. 3:

Rozvíjejí ukrajinské firmy účinná opatření k motivaci zaměstnanců?

Tato otázka se nepotvrdila. Nebo se alespoň nedá říct, že by byla pravdivá u většiny stavebních firem. Podle otázky č. 2 „*Má Vaše společnost systém zaměstnaneckých výhod?*“ polovina zúčastněných odpověděla „*Ano*“, což mě překvapilo.

Stejně tak byla v rozhovoru položena otázka (viz příloha č. 2)

„*Používá Vaše společnost nějaká opatření k motivaci zaměstnanců? Jestli ano, jaké?*“ prostřednictvím této otázky jsem se dozvěděla, že firma X má různé bonusy, pojistné a příplatky. Také zaměstnanci mají možnost využít služeb partnerů společnosti s velkými slevami pro zaměstnance. Jednou za měsíc vede firma X také motivační konference.

4.2 Shrnutí výsledků a doporučení

Dostáváme se ke konečnému zhodnocení všech poznatků a výsledků, které vyplývají z primárního a sekundárního výzkumu ve stavebních firmách na Ukrajině ve větších městech. Před vytvořením této práce jsem se domnívala, že motivace hraje důležitou roli v práci s lidmi. Teď jsem si jista že **na motivaci závisí úspěch a rozvoj podniku.**

Proces ztráty zájmu zaměstnance k práci a jeho pasivita přinášejí hmatatelné výsledky práce v podniku. Účinnost organizace klesá. Aby se zabránilo ztrátě potenciálních zisků, musí manažer dosáhnout maximální návratnosti od svých podřízených. Aby mohl účinně řídit tak drahý zdroj, jako jsou lidé, je nutné zdůraznit určité parametry práce svěřené podřízenému, změnu, kterou mohou **ovlivnit psychologické stavy** osoby, čímž je motivuje. A také **zabránit** nebo minimalizovat **všechny možné demotivační faktory**. Například provádět více schůzek se členy vlastního týmu pro umožnění častějšího předávání informací a zvyšování příležitosti pro **plánování zajímavých prací** pro každého zaměstnance.

Finanční ohodnocení je žádaná motivace, ale je to nedostatečný **krátkodobý stimul**, radujte se z "vítězství" svých zaměstnanců. Povzbuzujte je za to, možná **ne vždy finančně**, ale vždy – slovní pochvalou a podporou. Také bych doporučila začít poskytovat příležitost **školení** (krátké kurzy), které by zaměstnance rozvíjely jako osobu a přímo by nesouvisely s úředními povinnostmi.

Samozřejmě mohou tato opatření společnosti přinést další **finanční náklady**, ale výsledek může předčít očekávání. Zaměstnanec bude mít pocit, že je zaměstnavatel připraven nejen těžit z jeho práce, ale také dát něco odměnou.

V souladu s dotazníkovým šetřením můžeme považovat za dobrou motivaci pracovníků i **karierní růst**. Pokud je karierní růst hlavní stimul pro zaměstnance, a společnost z nějakého důvodu nemůže splnit přání podřízeného, ale chce jej udržet ve firmě, je vhodné použít různé metody pro změnu stavu bez měnících se pozic. Například poskytnout možnost řídit **dočasný projekt**.

Zajímavý detail, který se projevil v procesu tvorby této práce spočívá ve schopnosti poděkovat zaměstnancům za odvedenou práci. Taková motivační slova jako "děkuji", "dobře splněný úkol", "rychle provedená práce" a další, mohou **posílit výkon týmu**. Koneckonců, někdy slova chvály a vděčnosti zvenčí přispívají ke zlepšení nálady jakékoli osoby a podporují výkon zaměstnance.

5. Závěr

V moderním světě je s přihlédnutím k rozšiřující se tržní ekonomice motivaci přiřazována důležitá role. Existuje mnoho různých teorií a modelů motivace, které si někdy navzájem odporují, všechny jsou ale zaměřeny na zvýšení výkonnosti firmy. Vedoucí organizací by neměli hledat hotové modely k motivaci personálu, ale naopak rozvíjet své vlastní programy motivace. V každém konkrétním podniku by měl existovat vlastní specifický program a vlastní metody, ve kterých budou zohledněna všechna specifika společnosti a přístup ke každému zaměstnanci bude individuální.

V úvodu bylo stanoveno, že prvním cílem je teoreticky vymezit téma „Motivace a práce s lidmi ve stavebních firmách na Ukrajině“. V praktické části poté provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavebnictví. Také určit role personální motivace v úspěšném rozvoji stavební společnosti, poté provést průzkum a analyzovat jeho výsledky.

Nejprve byly v teoretické části popsány základní pojmy týkající se motivace, stimulace a rozdíl mezi nimi. Následně byly uvedeny charakteristiky základních teorií motivace a stimulace zaměstnanců. Poté práce s lidmi, také zvláštnosti a význam manažerské práce. A v závěru teoretické části jsem analyzovala specifika stavebnictví na Ukrajině.

V praktické části byly zvoleny tři výzkumné otázky, na jejichž základě byl vytvořen dotazník. Následně byl dotazník rozeslán do ukrajinských firem se stavebním zaměřením ve větších městech Ukrajiny (Kyjev, Oděsa, Mykolaiv). Prostřednictvím získaných odpovědí byly vyvráceny nebo potvrzeny zadané výzkumné otázky.

Ve druhé části praktické práce byl realizován rozhovor s majitelem stavební firmy na Ukrajině ve městě Mykolaiv. V závěru práce jsem měla dostatek podkladů a informací pro vytvoření závěrů a doporučení, jak z primárního, tak ze sekundárního výzkumu.

Shrnutím této práce jsem dospěla k závěru, že jakékoliv způsoby používané v podnicích pro motivaci zaměstnanců je nutné neustále zlepšovat, vytvářet nové programy, nebo zlepšovat stávající, protože členové týmu jsou lidé, kteří se liší věkem, pohlavím, mají různé zkušenosti, úroveň znalostí a dalších faktorů ovlivňujících motivaci k práci. Jsem si jistá, že zlepšení motivace personálu v současné době zůstává pro většinu ukrajinských podniků naléhavým úkolem. Z mého pohledu by bylo zajímavé provést stejný průzkum v českých firmách se stavebním zaměřením.

6. Seznam použité literatury

- [1] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261- 288-8.
- [2] LINKESCHOVÁ, Dana. K otázkám managementu ve stavebnictví. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-7204-396-X.
- [3] КИБАНОВ, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Překlad autorka: „Motivace a stimulace pracovní činnosti“. Moskva: ИНФРА-М, 2010. 524 s. ISBN 978-5-16-003544-4. Dostupné z: <http://xn--90ahkajq3b6a.xn--2000-94dygis2b.xn--p1ai/personal/per1-1/per010.pdf>
- [4] НАЗМУТДИНОВ, В.Я., ЯРУЛЛИН, И.Ф. Управленческая деятельность и менеджмент в системе образования личности. Překlad autorka: „Manažerská činnost a management v systému formování osobnosti“. Kazan: ТРИ «Школа», 2013. 360 s. ISBN 5-87730-074-1. Dostupné z: <https://kpfu.ru/docs/F400193123/Nazmutdinov.V.Ya..Yarullin.I.F..Upravlencheskaya.deyatelnost.i.menedzhment.v.sisteme.obrazovaniya.lichnosti.pdf>
- [5] 420on.cz. Из-за кризиса в Чехии не хватает рабочих-иностранцев. [online]. 2020. [cit. 3.5.2021]. Dostupné z: https://420on.cz/news/economics/59217-iz-za-krizisa-v-chehii-ne-hvataet-rabochih-inostrantsev?fbclid=IwAR3cojD2mJ7EgXuMz9u_YjPHzmEJfh9IcNEiixQUOCgK19IdmFZr9JINAss
- [6] sky-stroy54.ru. Плюсы и минусы домов из кирпича. [online]. [cit. 22.3.2021]. Dostupné z: <https://sky-stroy54.ru/articles/dostoinstva-i-nedostatki-domov/plyusy-domov-iz-kirpicha/>
- [7] 24tv.ua. Что такое панельные дома: их преимущества, недостатки и особенности. [online]. 16.08.2019. [cit. 22.3.2021]. Dostupné z: https://24tv.ua/ru/chto_takoe_panelnye_doma_ih_preimushhestva_nedostatki_i_osobennosti_n1193043
- [8] continental.in.ua. Что такое монолитно-каркасная технология строительства. [online]. [cit. 22.3.2021]. Dostupné z: https://continental.in.ua/chto-takoe-monolitno-karkasnaya-tehnologiya-stroitelstva/?fbclid=IwAR2uOHv-XvdFMmaRjX50aTWsG63pQu_fK-SKdBx43SDPhrWvaaWd0Ty5Qt0
- [9] Studijní opora předmětu management. [online]. Dostupné z: https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/36987/mod_resource/content/1/Management%201.%C4%8D%C3%A1st.pdf
- [10] KONEČNÝ, M., -WAGNEROVÁ, E. Management v praxi. Slezská univerzita Opava, 1997. ISBN 80-85879-84-0.

- [11] JAROMÍR VEBER a kol., MANAGEMENT (základy-prosperita-globalizace), 1. vydání, Management Press Praha, s r.o., r. 2000, ISBN 80-7261-029-5.
- [12] VODÁČEK, Leo a Ol'ga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.
- [13] STÝBLO, Jiří. Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-616-1.

7. Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf č. 1 Role motivace | 21 |
| Graf č. 2 Systém zaměstnaneckých výhod | 22 |
| Graf č. 3 Práce především přivádí potěšení nebo příjem Keywords | 23 |
| Graf č. 4 Spokojenost s pracovními podmínkami..... | 24 |
| Graf č. 5 Spokojenost s pracovním týmem..... | 26 |
| Graf č. 6 Význam příznivé atmosféry v týmu | 27 |
| Graf č. 7 Strach při ztrátě zaměstnání..... | 28 |
| Graf č. 8 Peníze jsou jen krátkodobým podnětem, ne dlouhodobou motivací | 29 |
| Graf č. 9 Nejúčinnější nástroj pro motivaci | 30 |
| Graf č. 10 Změna zaměstnání | 32 |
| Graf č. 11 Spokojenost s finančním ohodnocení_..... | 34 |
| Graf č. 12 Pohlaví | 35 |
| Graf č. 13 Věk..... | 26 |
| Graf č. 14 Počet zaměstnanců..... | 37 |
| Graf č. 15 Počet podřízených zaměstnanců | 28 |
| Graf č. 16 Délka pracovního vztahu | 39 |
| Graf č. 17 Důležitost vzdělávání..... | 40 |

8. Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka č. 1: Produktivní práce..... | 25 |
| Tabulka č. 2: Individuální motivace..... | 31 |
| Tabulka č. 3: Metody motivace, které nefungují..... | 35 |
| Tabulka č. 4: Pracovní pozice..... | 33 |

9. Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Řízený rozhovor

Příloha č. 3: Úvodní email